



VASTUULLISUUDEN PALKITSEMINEN EUROOPPALAISISSA LISTATUISSA LENTOYHTIÖISSÄ

Kandidaatin tutkielma
Teemu Vuori
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Laskentatoimen erikoistumisalue
Kesä 2018

Tekijä	Teemu Vuori
Työn nimi	Johdon palkitseminen eurooppalaisissa listatuissa lentoyhtiöissä
Tutkinto	Kauppätieteiden kandidaatti
Koulutusohjelma	Laskentatoimi
Työn ohjaaja(t)	Jari Melgin
Hyväksymisvuosi	2018
Sivumäärä	24
Kieli	Suomi

Tiivistelmä

Tutkielman tavoitteena on kartoittaa, kuinka eurooppalaisissa listatuissa lentoyhtiöissä johtoa palkitaan vastuullisuudesta. Tutkin, kuinka vastuullisuuden palkitseminen toteutuu ja miten se tapahtuu, sekä kuinka paljon vastuullisuusmittareihin perustuva palkittamisen osuus on koko johdon palkkiosta.

Tutkielmassa käydään läpi vastuullisuutta, vastuullisuuden raportointia ja johdon palkittamista tutkielman kohdeyhtiöissä. Johdon palkittamista tarkastellaan kahden kilpailevan teorian kautta, agenttiteorian ja stewardship-teorian avulla.

Tutkielman tuloksia voi pitää mielenkiintoisina. Huolimatta siitä, että vastuullisuudesta puhutaan monilla eri areenoilla, ja joidenkin tutkijoiden mielipiteestä, että hoitamalla yhteiskuntavastuunsa hyvin, on yhtiöllä mahdollista saada kilpailuetua muihin nähden, ei johtoa palkita vastuullisuuteen perustuen. Tutkielman yhtiöissä johtoa palkittiin ainoastaan taloudellisen suoriutumisen perusteella. Toinen merkittävä löydös oli, kuinka paljon yhtiöiden vastuullisuusraportointi poikkeaa toisistaan. Vastuullisuusraportit olivat äärimmäisen erilaisia pituudeltaan, sisällöltään sekä tyyliltään.

Avainsanat Yhteiskuntavastuu, johdon palkitseminen, vastuullisuuden palkitseminen, kestävä kehitys, CSR

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo	3
Johdanto	4
Vastuullisuuden raportointi.....	5
Tutkielman Tavoitteet	7
Vastuullisuuden määritelmä.....	7
Palkitseminen	8
Agenttiteoria.....	8
Stewardship-teoria	9
Aineiston kuvaus.....	10
Aineiston havainnot.....	11
Palkitseminen	11
Vastuullisuusraportit	13
Ympäristövastuu	13
Sosiaalivastuu	15
Taloudellinen vastuu	16
Muut olennaisiksi tunnistetut aiheet	17
Raporttien erilaisuus	17
Tulokset	20
Syitä tuloksille.....	20
Yhtiöiden käsitys vastuullisuudesta.....	20
Johdon keinot vaikuttaa vastuullisuuteen.....	21
Stewardship-teoria vastuullisuuden palkitsemisessa.....	21
Yhteenveto	22
Lähdeluettelo.....	23

Johdanto

Vastuullisuus on konseptina melko vanha, sillä kirjallisuutta aiheesta löytyy jo 1950-luvulta, jolloin Amerikkalainen ekonomisti Howard R. Bowen julkaisi kirjan nimeltä *Social Responsibilities of the Businessman*. 2000-luvulla vastuullisuudesta on tullut koko maapalloa koskettava asia muun muassa ilmastonmuutoksen seurauksena, jolloin myös tieteelliset konferenssit, artikkelit, kirjat ja raportit vastuullisuudesta ovat lisääntyneet dramaattisesti. Myös yrityksille on tämän seurauksena syntynyt kasvava paine kiinnittää enemmän huomiota ympäristöön ja resurssien käyttöön. Vastuullisuudesta onkin kehittynyt tutkimuksen kohde erityisesti johtamiskirjallisuudessa (De Bakker et al. 2005).

Vaikka johdon palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmät ovat perinteisiä kauppätieteilijöiden tutkimuskohteita, tutkimusta vastuullisuuden palkitsemisesta on tehty huomattavan vähän siihen nähden, kuinka paljon muuta palkitsemiskirjallisuutta löytyy.

Huolimatta siitä, että jo 1950-luvulla on ollut puhetta yritysten yhteiskuntavastuusta (De Bakker et al. 2005), on perinteisesti yrityksen tarkoituksena nähty voiton tuottaminen yrityksen omistajille. Siksi onkin kiinnostavaa, että osa tutkijoista on sitä mieltä, että vastuullisuus ei ole vain taakka, joka yritysten on kannettava, vaan vastuullisuus myös lisää yrityksen kilpailukykyä (Porter, M. E.; Kramer M. R. 2006). Tällainen kilpailukyvyn lisäys voi johtua esimerkiksi siitä, että yritykset joissa vastuullisuuteen kiinnitetään huomiota enemmän, saavat helpommin rahoitusta (Cheng, B.; Ioannou, I.; Serafeim, G. 2014). On myös kirjallisuutta, jossa päädytään tulokseen, että ei-taloudelliset mittarit, kuten asiakastyytyväisyys linkittyvät tulevan menestymisen tasoon taloudellisilla mittareilla tarkasteltuna (Banker R. D; Potter, G.; Srinivasan D. 2000). On myös helppo nähdä, että kilpailuetua on mahdollista saavuttaa pysymällä kilpailijoita ja lainsäädäntöä edellä vastuullisuuskysymyksissä ja toivoo, että lainsäädännön kiristymisen johdosta kilpailijat joutuvat panostamaan erityisen paljon vastuullisuuskysymyksiin ja näin saada kilpailijoiden fokusta pois operatiivisesta toiminnasta. Godfrey, Merrill ja Hansen (2009) esittävät, että käyttämällä yhtiön resursseja yhteiskuntavastuun hoitamiseen, saattaa yhtiö saada sidosryhmiensä silmissä ns. vakuutuksen sellaisten tilanteiden varalle, jossa yhtiötä kohtaa jokin negatiivinen tapahtuma. Tässä vakuutuksella tarkoitetaan sitä, että sidosryhmät ajattelevat yhtiön hoitavan yhteiskuntavastuunsa hyvin huolimatta tästä negatiivisesta asiasta ja suhtautumalla asiaan pehmeämmin (Godfrey P.C; Merrill C.B; Hansen J. M. 2009).

Nämä seikat huomioiden ja se, että yhä useampi yritys kiinnittää vastuullisuuteen huomiota ja pyrkii raportoimaan vastuullisuudestaan usein pitkien, jopa satojen sivujen mittaisilla vastuullisuusraporteilla, on mielestäni tärkeä ja mielenkiintoinen syy yhdistää vastuullisuus ja palkitseminen samaan tutkimukseen ja tutkia, millaisin keinoin tutkimuksen kohdeyritykset palkitsevat johtoa vastuullisuudesta.

Tutkielmassa annan nopean katsauksen muutamaa yleisimpään palkitsemisteoriaan, agenttieoriaan ja stewardship-teoriaan, jonka jälkeen esittelen tutkielmassa käytetyn aineiston ja aineistosta poimitut havainnot. Tämä jälkeen käyn läpi tutkielman tulokset ja mahdollisia syitä tuloksille.

Vastuullisuuden raportointi

Vastuullisuusraportointi alkoi yleistymään vuosituhaten vaihteessa. Tätä ennen ympäristöä koskeva raportointi yhtiöissä on ollut olemassa jo ainakin 1970-luvulta lähtien useissa eri muodoissa (Borglund T.; De Geer, H.; Sweet S. 2017).

Vastuullisuusraportoinnin standardeja tuottava Global Reporting Initiative (GRI) esittää, että vastuullisuuden raportoinnilla raportoiva organisaatio saa useita hyötyjä, jotka voidaan jaotella sisäisiin ja ulkoihin. Tällaisia sisäisiä hyötyjä ovat esimerkiksi lisääntynyt ymmärrys riskeistä ja mahdollisuuksista, prosessien suoraviivaistuminen, linkin korostuminen taloudellisen ja ei-taloudellisen suoriutumisen välillä. Ulkoisia hyötyjä ovat muun muassa maineen ja brändilojaalisuuden parantuminen, ja kyky demonstroida kuinka organisaatio vaikuttaa ja kuinka organisaatioon vaikuttaa odotukset kestävästä kehityksestä (GRI 2016). On huomattavaa, että kyseiset hyödyt ovat GRI:n mielipide hyödyistä, eivätkä perustu mihinkään akateemiseen kirjallisuuteen.

Ympäristöä, yhteiskuntaa ja taloudellista informaatiota yhdistävä raportointi alkoi näkyä yritysten eri raporteissa vuosituhaten vaihteessa. Ennen vuosituhaten vaihdetta ympäristö- ja yhteiskuntavastuu raportointi esiintyi useissa erilaisissa muodoissa. Nykyään yritykset julkaisevat yhteiskuntavastuuraportteja, joka useimmiten kulkee nimellä kestävä kehityksen raportti, ”Sustainability report”. Se voi olla itsenäinen, tai osana yrityksen vuosikatsausta, riippuen yrityksestä. Ei ole liioiteltua sanoa, että lähes kaikki suuremmat yhtiöt esittävät kestävä kehityksen raportteja. Vaikka kestävä kehityksen raportointi on entisaikoina ollut vapaaehtoista, odotukset raporttien hyödyllisyydestä ja yritysten halu julkaista näitä ovat johtaneet näiden raporttien syntyyn. Raportoimalla mitä yritys tekee yhteiskuntavastuun eteen, voivat yritykset sekä näyttää mitä he tekevät, että saavuttaa yleensä vaaditun erittäin korkean tason läpinäkyvyyden. Myös yrityksen profiloitumiseen vastuullisena toimijana vaikuttaa raportoinnin laajuus (Borglund T.; De Geer, H.; Sweet S. 2017).

Kestävän kehityksen raportteja on myös pyritty standardisoimaan. Kun EU alkoi vaatia lakisääteisiä kestävän kehityksen raportteja, vaati EU samalla myös jonkinlaista standardia raportteihin. Tämä standardisointi ei kuitenkaan vaikuttanut raporttien yksityiskohtiin erityisen paljoa, sen sijaan EU-standardit tekivät selväksi, että jotkin kestävää kehitystä koskevat tiedot eivät ole vapaaehtoisia julkaista, vaan ne on pakko julkaista. Tämän lisäksi on nähtävissä trendi, että kestävästä kehityksestä raportointi on siirtymässä lisääntyneen sääntelyn piiriin sekä EU- että kansallisella tasolla (Borglund T.; De Geer, H.; Sweet S. 2017).

Muun muassa GRI on perustamisensa jälkeen vuonna 1997 luonut standardit, joilla vastuullisuusraportointia on pyritty yhtenäistämään. GRI-standardit ovat tunnetuimmat yhteiskuntavastuuraportointistandardit. GRI on keskittynyt tarjoamaan yhteiskuntavastuuraportoinnin suuntaviivat tarkkojen sääntöjen sijaan. Standardit ohjeistavat, kuinka vastuullisuusraportti laaditaan sekä mihin se perustuu, mitä yleistietoa raportin laativan yrityksen on kerrottava ja kuinka olennaiset aiheet tunnistetaan ja niistä raportoidaan. Huolimatta siitä, että GRI-standardit eivät keskity tarkkoihin sääntöihin, ovat GRI-standardien tarjoamat suuntaviivat kattavia. Suuntaviivat kattavat spesifit taloudelliset, ympäristölliset ja yhteiskunnalliset indikaattorit (Borglund T.; De Geer, H.; Sweet S. 2017).

GRI itse esittää, että heidän standardinsa luovat yhteisen kielen organisaatioille ja organisaatioiden sidosryhmille, joilla organisaatioiden ympäristölliset, taloudelliset, ja sosiaaliset vaikutukset pystytään kommunikoidaan ja ymmärtämään. Standardit ovat suunniteltu parantamaan näiden vaikutusten globaalia vertailtavuutta ja näiden vaikutusten raportoinnin laatua. Vastuullisuusraportoinnin, joka perustuu GRI-standardeihin, pitäisi pystyä antamaan tasapainoinen ja riittävä kuva organisaation positiivisista ja negatiivisista tekijöistä, jotka vaikuttavat kestäväan kehitykseen (GRI, 2016).

Myös muita standardeja on olemassa kuin GRI-standardit. Muut standardit ovat kuitenkin rajoittuneempia, kuten yhteiskunnalliseen raportointiin keskittynyt SA 8000 standardi, tai keskittyneempiä tiettyihin prosesseihin, kuten EUn ympäristöstandardi EMAS (Borglund T.; De Geer, H.; Sweet S. 2017).

On kuitenkin huomattava, että mikään ei pakota yrityksiä raportoimaan vastuullisuudestaan juuri näitä standardeja käyttäen, vaan yritykset voivat melko vapaasti valita oman lähestymiskulman vastuullisuusraportointiin EU- ja kansallisen lainsäädännön puitteissa. Siksi kestäväan kehityksen raportit ovatkin äärimmäisen erilaisia keskenään verrattuna esimerkiksi yleensä tarkoin määriteltyihin taloudellista informaatiota sisältäviin dokumentteihin, kuten tuloslaskelmaan. Tämä voi aiheuttaa ongelmia jos eri yritysten vastuullisuutta ja vastuullisuusraportointia halutaan verrata keskenään.

Tulevana kehityksenä vastuullisuuden raportoinnin voi nähdä kehittyvän ”yhdistetyksi raportiksi”, jossa vastuullisuusaiheita raportoidaan yhdessä taloudellisten tunnuslukujen kanssa. Ennen ja vielä tälläkin

hetkellä vastuullisuus ja kestävä kehitys on raporteissa eroteltu ja nähty erillään talousinformaatiosta ja muusta liiketoimintaan liittyvästä informaatiosta (Borglund T.; De Geer, H.; Sweet S. 2017).

Tutkielman Tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on kartoittaa, kuinka eurooppalaisissa listatuissa lentoyhtiöissä johtoa palkitaan vastuullisuudesta. Tutkin, kuinka vastuullisuuden palkitseminen toteutuu ja miten se tapahtuu, sekä kuinka paljon vastuullisuusmittareihin perustuva palkitsemisen osuus on koko johdon palkkiosta. Tutkimuksen menetelmä tulee olemaan laadullinen, käyn läpi tutkittavien yhtiöiden palkitsemis- ja vastuullisuusraportteja sekä hieman strategiaa ymmärtääkseni, millaisia linkkejä vastuullisuuden ja palkitsemisen välillä kohdeyrityksissä mahdollisesti on.

Lukijalle valmiin tutkielman tavoite on antaa katsaus, kuinka eurooppalaiset lentoyhtiöt ovat palkinneet johtoaan vuonna 2016, miten vastuullisuudesta raportoidaan ja mitkä aiheet vastuullisuusaiheet koetaan olennaisiksi, millaisin mittarein palkitseminen tapahtuu, ja miten palkitsemisen suhde jakautuu vastuullisuuden palkitsemisen ja perinteisten palkitsemiseen vaikuttavien mittareiden välillä ja miten löydettyjä tuloksia olisi ehkä mahdollista selittää.

Lopuksi pohdin syitä, mistä saamani tutkimustulokset mahdollisesti voivat johtua.

Huomattavaa vastuullisuuden saralla on, että on erityisen paljon yhtiön toimialasta ja maantieteellisestä sijainnista riippuvaista, millaisiin kysymyksiin vastuullisuudessa ja vastuullisuuden raportoinnissa on syytä keskittyä. Esimerkiksi jokin kaivosalalla toimiva yhtiö, jolla on toimintaa kehittyvissä maissa, painii täysin erilaisten vastuullisuuskysymysten kanssa, kuin euroopassa toimiva lentoyhtiö, vaikka samantapaisia olennaisuusaiheita, kuten ympäristövastuu, löytyisikin. Tutkielma ei siis missään tapauksessa anna kuvaa muista, kuin lentoyhtiöissä käytössä olevista vastuullisuuden mittareista ja vastuullisuuden raportoinnista.

Vastuullisuuden määritelmä

Tutkielman lukijan kannalta on tärkeätä ymmärtää, mitä tässä tutkielmassa tarkoitetaan vastuullisuudella. vastuullisuuden käsite ei ole vakio, ja lähteestä riippuen hieman erilainen.

Erään määritelmän mukaan CSR, Corporate Social Responsibility, eli yhteiskuntavastuu, jatkossa vastuullisuus, keskittyy rooleihin ja vastuisiin, joita yrityksillä on suhteessa ympäristöön, työntekijöihin, asiakkaisiin, yhteiskuntaan, ja kaikkiin muihin yrityksen sidosryhmiin (Borglund T.; De Geer, H.; Sweet S. 2017).

World Commission On Environment and Development (1987) julkaisi raportin, jossa kestävä kehitys määriteltiin seuraavasti ”Kestävä kehitys on kehitystä joka tyydyttää tämän hetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä saada omat tarpeensa tyydytettyä”.

Toisenlaisen määritelmän mukaan kestävydestä ja kestävästä kehityksestä puhutaan, kun puhutaan pitkän ajan vastuullisuustavoitteista (Borglund T.; De Geer, H.; Sweet S. 2017).

Termit vastuullisuus ja kestävä kehitys kuitenkin yleensä sekoittuvat keskenään, ja niitä käytetään usein rinnakkain ja toistensa korvikkeena. Käytännössä vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä puhuttaessa termit ovat eri, mutta asia sama (Borglund T.; De Geer, H.; Sweet S. 2017). Termit eivät siis ole vakiintuneet, ja tämänkin tutkielman aineisto koostuu vastuullisuusraporteista, joista eri yhtiöt puhuvat yhtiöstä riippuen nimillä CSR report, Sustainability Report, Responsibility Report (Finnair, AF/KLM, Lufthansa, Ryanair, Wizz Air, Easyjet, IAG, Icelandair, Aegean, Flybe, SAS Annual report 2016).

Tässä tutkielmassa käytetään termiä vastuullisuus, kun puhutaan vastuullisuudesta tai kestävästä kehityksestä.

Palkitseminen

Yrityksille, joissa omistus ja johto ovat toisistaan erillään, kuten listatuissa yhtiöissä tilanne usein on, on tyypillistä, mutta ei jokakertaista, että johtoa palkitaan peruspalkan lisäksi joillakin kannustimilla. Tällaisia kannustimia tarvitaan agenttiteorian mukaan yhtenäistämään omistajien ja johdon intressejä, koska omistajien ja johdon välillä on tai saattaa olla intressiristiriita. Seuraavaksi esittelen kaksi kilpailevaa teoriaa johdon palkitsemisesta, Agenttiteorian ja Stewardship-teorian.

Agenttiteoria

Päämies-Agentti suhde syntyy, kun yksi tai useampi toimija (päämies) käyttävät agenttia suorittaakseen palvelua heidän puolesta, jossa agentille on delegoitava päätösvaltaa. Jos agenttia käyttävät toimijat ja agentti itse ovat hyödyn maksimoijia, on hyvä syy olettaa, että agentti ei aina yritä valita päämiehen kannalta parasta toimintavaihtoehtoa, koska agentin ja päämiehen intressit eroavat toistensa intresseistä (Jensen M. C.; Meckling W. H. 1976). Tällainen tilanne syntyy käytännössä aina, kun yritykseen palkataan johtoa. Agenttiteorian mukaan agenttiongelman poistamiseksi ei riitä, että johto omistaa vain hieman yritystä, vaan johdon pitäisi omistaa yritys kokonaan, jotta agenttiongelmaa ei olisi. Myöskin yleisesti hyväksytty käsitys on, että agentilla ja päämiehellä on alustavasti intressiristiriita (Bender, R. 2004).

Koska agentti ei aina toimi päämiehen kannalta parhaalla tavalla, syntyy kustannuksia joita kutsutaan agenttikustannuksiksi (Jensen M. C.; Meckling W. H. 1976). Näitä kustannuksia päämies voi yrittää

pienentää ohjaamalla agentin toimintaa erilaisilla kannustimilla, kuten palkitsemisjärjestelmillä. Kyseessä voi esimerkiksi olla tilanne, jossa johto valitsee matalamman riskin projektin, vaikka valittavana olisi ollut korkeamman riskin ja paremman odotusarvon omaava projekti, koska johto haluaa pelata varman päälle ja suojata työpaikkaansa (Mäkelä L. 2013).

Myöhemmin Jensen ja Murphy (1990) esittivät, että agenttikustannuksia kannattaa kontrolloida siten, että painostaa johtoa hankkimaan yrityksen osakkeita. Tämä voi tapahtua muun muassa painostamalla johtoa ostamaan osakkeita esimerkiksi sopimuksien avulla tai palkita johtoa optioilla osakkeisiin. Myös muut tutkijat ovat päätyneet päätelmiin, että agenttikustannukset lisääntyvät, kun yritystä johtaa agentti, joka ei omista yritystä, ja että agenttikustannukset suurentuvat, mitä useampi agentti toimii johdossa ilman omistusta yrityksestä. (Ang, J.S.; Cole R.A; Lin, J.W. 2000). Ang et al. tulevat myös tulokseen, että osakepalkkiojärjestelmä pienentää agenttikustannuksia. Agenttiteorian mukaan myös kustannukset, joita syntyy agenttikustannusten minimoinnista, lasketaan agenttikustannuksiksi (Jensen M. C.; Meckling W. H. 1976). Tämän vuoksi johdon palkitsemisjärjestelmät eivät täysin voi eliminoida agenttikustannuksia, koska palkitsemisjärjestelmät jo itsessään synnyttävät agenttikustannuksia.

Agenttiteorian voi nähdä tieteellisten artikkelien viittausten määrällä hallitsevana palkitsemisteorian, mutta se on saanut myös haastajia, joista eräs tunnetuimpia on Stewardship-teoria.

Stewardship-teoria

Taloustieteen yhteydessä stewardship-käsite kuvaa vastuullista resurssien suunnittelua ja johtamista koskevaa etiikkaa ja viittaa johdon velvollisuuteen hyödyntää ja kehittää yrityksen resursseja tehokkaasti (Mäkelä, L. 2013).

Stewardship-teoria nähdään agenttiteorian haastajana, ja stewardship-käsite vaikuttaakin juuri vastakkaiselta ajattelutavalta, jolla johdon ajatellaan toimivan agenttiteorian mukaan. Tarkastellaan seuraavaksi stewardship-teoriaa.

Davisin, Schoormanin ja Donaldsonin (1997) artikkelissaan esille tuoma Stewardship-teoria oli ensimmäinen johdon palkitsemisteoria, joka tosissaan haastoi agenttiteorian vaihtoehtoisena palkitsemisteorian. Stewardship-teoria lähestyy johdon palkitsemista sosiologian ja psykologian kulmasta. Davis, Schoorman ja Donaldson (1997) esittävät artikkelissaan, että pelkän agenttiteorian käyttäminen ei toimi, koska agenttiteoria ei ota kantaa organisaatioiden ja ihmisten erilaisuuteen ja monimutkaisuuteen.

Agenttiteoria ja Stewardship-teoria eroavat siinä, että Stewardship-teoriassa ei ajatella johdon motivaationa olevan heidän oma, henkilökohtainen etu, sen sijaan teoria esittää, että yrityksen johto ajaa parhaiten omaa etuaan ajamalla parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen ja omistajien etua. Johtajat, joiden

tarpeet perustuvat kasvuun, saavutuksiin, ja itsensä toteuttamiseen, saattavat koeta hyötyvänsä enemmän toteuttaessaan organisaation tavoitteita kuin omia tavoitteitaan (Davis J. H.; Schoorman F.D.; Donaldson, L. 1997). Tämä erottaa Stewardship-teorian hyvin vahvasti agenttiteoriasta, jossa johdon ajatellaan toimivan ainoastaan omien tavoitteidensa ja etujensa mukaisesti.

Stewardship-teorian mukaan agenttikustannuksia ei siis olisi olemassa. Davis, Schoorman ja Donaldson (1997) toteavat artikkelissaan myös, että agenttiteoria ja stewardship-teoria eivät sulje toisiaan pois, vaan ne voivat toimia rinnakkain. Tästä voi päätellä, että yhtiössä jossa johdon palkkio koostuu erityisen suurilta osin peruspalkasta, voivat omistajat harjoittaa stewardship-teorialle ominaista ajattelua, mutta myös tiedostaa, että eriytynyt johto ja omistus aiheuttavat agenttiteorian mukaan kustannuksia ja asettavat johdolle jonkinlaisen palkitsemisjärjestelmän. Tässä on myös huomattava, kuinka eri taustat ja tilanne vaikuttavat siihen, kumpi teoria on mahdollisesti hallitseva. Esimerkiksi japanilainen yrityskulttuuri luo olosuhteet, jotka suosivat stewardship-teoriaa johdon palkitsemista tarkasteltaessa (Lee, P. M.; O'Neill H. M. 2003).

Yrityksessä, jossa on eriytynyt omistus ja johto, ja jossa ei ole käytössä johdon palkitsemisjärjestelmiä, luottavat omistajat siihen todennäköisesti siihen, että johto kokee hyötyvänsä yhtä paljon kuin omistajat, eikä tästä johtuen palkitsemisjärjestelmää tarvita. On kuitenkin nähtävissä, että suurin osa yrityksistä, joissa omistus ja johto on eriytynyt, käyttävät erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Tämä kertoo siitä, että stewardship-teoria ei ole saanut käytännössä läheskään yhtä laajaa tunnustusta kuin agenttiteoria.

Aineiston kuvaus

Aineistoni koostuu kahdestatoista pörssilistatusta eurooppalaisesta lentoyhtiöstä, jotka ovat Finnair, Air France/KLM (AF/KLM), Lufthansa, Norwegian Air Shuttle (Norwegian), Ryan Air, Wizz Air, Easyjet, IAG, Icelandair, Aegean, Flybe ja SAS.

Tutkin kyseisten yhtiöiden vuoden 2016 vastuullisuuden palkitsemista.

Olen valinnut aineiston, koska koen ilmailualan erittäin kiinnostavana ja äärimmäisen haastavana alana johtuen monista muuttujista, jotka lentoyhtiöitä koskettavat. Näitä muuttujia ovat esimerkiksi kaikki ulkopuoliset tekijät, kuten terrorismi, luonnonkatastrofit ja ihmisten terveyteen kohdistuvat uhat. Äskeisten lisäksi lentopolttoaineen hinta ja matkustamisen sesonkisuus luovat haasteita yhtiöille esimerkiksi konekapasiteetin hallinnan kannalta.

Finnair luettelee vuoden 2016 vuosikertomuksessaan lentoyhtiöihin vaikuttavat ulkoiset tekijät. Finnair on jaotellut kyseiset tekijät seitsemään eri kategoriaan, joita ovat Vaihtelut asiakaspreferensseissä, odotuksissa ja ostotottumuksissa sekä asiakasdemografiassa (1), globaali talouden syklisyys (2),

matkustamisen sesonkisuus sekä vapaa- että liikematkustuksessa (3), sää, luonnonkatastrofit, pandemiat ja muut ulkopuoliset shokit (4), poliittinen ympäristö ja sääntely (5), valuuttakurssit (6), lentopolttoaineen hinta (7). (Finnair AR, 2016). Nämä kyseiset tekijät voidaan nähdä myös muille tutkielman yhtiöille ominaisiksi. Toki jokin toinen yhtiö voi altistua enemmän jollekin toiselle ulkoiselle tekijälle. Erityisesti Finnairin voi nähdä altistuvan tavallista suuremmalle poliittiselle riskille johtuen valtion suuresta, yli 50% omistususuudesta. Myös muut yhtiöt altistuvat poliittisille riskeille, mutta eivät täysin samalla tavalla kuin Finnair.

Vaikka aineisto on lukumäärällisesti melko pieni, on sen sisältö kuitenkin moninainen, sillä se sisältää liikevaihdoltaan, kapasiteetiltaan ja henkilömäärältään sekä isompia monen yhtiön konserneja (IAG, AF/KLM, Lufthansa), että pienempiä yhtiöitä (Flybe, Aegean), sekä jotain siltä väliltä.

Koon lisäksi joidenkin aineiston yhtiöiden strategiset suuntaviivat voidaan nähdä melkoisen erilaisena. Finnair pitää päämarkkina- ja kasvualueenaan aasiaa ja erityisesti kiinaa, kun taas Norwegianin strategiana on tarjota edullisia sekä lyhyen, että pitkän matkan lentoja.

Koen, että raja-alue on kandidaatintutkielmaksi sopiva, sillä se perustuu tiettyyn toimialaan, ajanjaksoon ja maantieteelliseen sijaintiin. Myöskin vastuullisuuden palkitseminen aiheena antaa rajauksen, joka pienentää kerättävän materiaalin määrää. Lisäksi listatuista yhtiöistä saa varsin helposti materiaalia tutkielmaa varten.

Aineiston havainnot

Palkitseminen

Tutkielman aineiston yrityksillä oli jokaisella jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä. Kaikki muut, paitsi Aegean ja Icelandair Group ovat julkaisseet palkitsemisraportit. Aegean ja Icelandair Group kuitenkin maksavat johdolle kiinteää kuukausipalkkaa, kuten kaikki muutkin aineiston yritykset (Yhtiöt AR16). Kiinteä kuukausipalkka onkin ainoa palkitsemiseen liittyvä komponentti, joka on kaikille yhtiöille ominaista.

Myös kompensaation määrä vaihtelee yrityksestä riippuen, ja palkitsemisraporteista on nähtävissä, että myös Stewardship-teoriaan nojaavaa ajattelua esiintyy joissain määrin, vaikka teoria ei ainakaan tieteellisten viittausten perusteella ole läheskään niin suosittu teoreettinen lähestymistapa palkitsemiseen, kuin agenttiteoria. Esimerkiksi Norwegian kertoo tarjoavansa johdolle kilpailukykyistä kompensaatiota suhteessa alan muihin toimijoihin, mutta ei halua maksaa alan parhainta kompensaatiota (NAS AR16).

Aineistosta on nähtävissä, että TSR (Total Shareholder Return) tunnusluvun perusteella palkitaan pitkäaikaista suoriutumista useassa yhtiössä. Mielestäni on helppo nähdä, että hyvin suunniteltuna TSR-

tunnuslukuun perustuva pitkän ajan palkitseminen yhtenäistää omistajien ja johdon intressejä ja näin ollen pienentää agenttikustannuksia. Aineiston yhtiöistä 6 käyttää tätä tunnuslukua yhtenä palkitsemisen perusteena.

Myös muihin kuin TSR tunnuslukuun perustuvaa pitkän-ajan palkitsemista esiintyi, palkitsemisen perusteena on käytetty muun muassa ROCE, ja EPS tunnuslukuja, sekä ”Exceptional profit” perustetta. Tässä tapauksessa yhtiö ei kuitenkaan avannut mitä tällä tarkoitetaan.

Lyhyen ajan palkitsemiskäytännöt näyttäytyvät melko sekalaisesti. Osa yhtiöistä käyttää lyhyen aikavälin palkitsemiseen perinteisiä EBIT ja EBITDA -tunnuslukuja, mutta myös muita, alalle ominaisempia tunnuslukuja on käytössä, esimerkiksi ”On Time Performance”. Lisäksi lyhyellä aikavälillä palkitseminen voi perustua ”Performance against role specific targets” mittariin, mutta yhtiöt (RyanAir, IAG) jotka näitä käyttivät, eivät avanneet kyseisiä tavoitteita.

Pääpiirteittäin aineistosta voi sanoa, että palkitsemiskäytännöt ovat melko erilaisia yhtiöistä riippuen, ja lähes ainoa jonka voi sanoa olevan ominaista useammalle yhtiölle on TSR tunnuslukuun perustuva pitkän-ajan palkitseminen. Mielestäni on kummallista, että saman toimialan sisällä ja samalla maantieteellisellä alueella palkitsemiskäytännöt eroavat näin paljon, kuin tästä aineistosta on havaittavissa. Tähän voi olla syynä yhtiöiden toisistaan poikkeavat tavoitteet esimerkiksi kasvun suhteen, sekä se että suorituksen palkitsemisen mittaristo ja mittariston tavoitetaso voi olla vaikea saada linjaan yhtiöiden tavoitteiden kanssa (Bender, R. 2004). Huolimatta siitä, että yhtiöt palkitsevat suhteellisen erilaisin perustein johtoaan, on kuitenkin huomattava, että äsken esitetyt tunnusluvut joihin palkitseminen perustuu, ovat kuitenkin juuri niitä, joihin johdon palkitseminen on perinteisesti perustunut.

Missään yhtiössä ei käytetty vastuullisuuteen liittyvää mittaria lyhyen ajan palkitsemisen perusteena, vaan lyhyen ajan palkitsemista suoritettiin pääasiassa perinteisiin mittareihin, kuten EBIT ja EBITDA tunnuslukuihin perustuen, sekä joihinkin alalle spesifimpeihin mittareihin nojaten, kuten jo yllämainittu ”On Time Performance”, mutta myös Cost / ASK (Available Seat Kilometer) tunnuslukuihin perustuen (Finnair, AF/KLM, Lufthansa, Ryanair, Wizz Air, Easyjet, IAG, Icelandair, Aegean, Flybe, SAS Annual report 2016).

Pitkän ajan palkitsemisessa ainoa linkki palkitsemisen ja vastuullisuuden välillä löytyi Lufthansalta. Voidaan kuitenkin sanoa, että linkki palkitsemisen ja vastuullisuuden välillä on olematon ja enintäänkin äärimmäisen heikko. Tämä on mielenkiintoinen havainto siihen peilaten, kuinka paljon vastuullisuudesta osa yhtiöistä raportoi.

Vastuullisuusraportit

Yhtiöiden vastuullisuusraportit olivat joistakin samankaltaisuuksista, esimerkiksi joidenkin samojen olennaisten aiheiden tunnistamisesta huolimatta hämmästyttävän erilaisia sekä sisällöltään että ulkoasultaan. Kaikki yhtiöt raportoivat vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen liittyvistä aiheista joillakin tavoilla, mutta raportoinnin sisältö oli tästä huolimatta hieman erilaista.

Pääpiirteittäin voidaan sanoa, että yhtiöt tunnistivat suurimmiksi vastuullisuusraporttien olennaisiksi aiheiksi ympäristön lisäksi taloudellisen vastuun ja sosiaalivastuun. Nämä kolme osa-aluetta ovat myös aiheet, joiden vaikuttavuuden raportointiin GRI-standardit keskittyvät (GRI, 2016). Lisäksi muun muassa henkilöstö tunnistettiin omaksi olennaiseksi aiheeksi useassa yhtiössä, mutta esimerkiksi Finnair raportoi tämän aiheen sosiaalivastuun alla (Yhtiöt AR16).

On syytä huomata, että ne yhtiöt, jotka suorittivat ns. olennaisuusanalyysin siitä, mitä aiheita juuri heidän on syytä pitää olennaisina omissa vastuullisuusraporteissaan, eivät välttämättä pitäneet juuri näitä aiheita kaikkein olennaisimpina, mutta nämä aiheet olivat ne, jotka olivat aineistossa eniten edustettuina.

Seuraavaksi avataan näitä olennaisuusaiheita, jotka kaikki yhtiöt ovat tunnistaneet vastuullisuuden osa-alueeksi.

Ympäristövastuu

Kaikki yhtiöt ovat tunnistaneet vastuullisuusraporteissaan ympäristövastuunsa. Ympäristövastuuta on myös helppo mitata esimerkiksi hiilidioksidipäästöjen tai polttoaineenkulutuksen määrällä, lentämisestä aiheutuneilla meluhaitoilla, tai jätteiden määrällä. Tutkielman yhtiöistä lähes kaikki esittivät ympäristövastuu osiossa lukuja koskien hiilidioksidipäästöjä ja lentopolttoaineen kulutusta. Yhtiöt avaavat myös ympäristövastuustrategiaansa usein juurikin vastuullisuusraportin ympäristö-osiossa kertoen tavoitteistaan koskien polttoainetehokkuutta ja hiilidioksidipäästöjen vähentämistä, sekä kuinka asetettuihin tavoitteisiin koitetaan päästä.

Ympäristövastuun alueella montaa eri tekijää, esimerkiksi polttoainekulutusta ja hiilidioksidipäästöjä on mahdollista mitata, joka luo mahdollisuuden myös palkita johtoa näihin perustuvilla luvuilla.

Hiilidioksidipäästöjä ja polttoaineen kulutusta vertailtaessa on kiinnitettävä huomiota myös siihen, kuinka yksittäinen yhtiö näitä mittaa. Tutkielman yhtiöistä kaikki, poislukien WizzAir, ilmoittivat ympäristövastuun alla kokonaispolttoainekulutuksen tai kulutuksen matkustajaa kohden tai molemmat. On kuitenkin

huomattava, että mitattaessa kulutusta matkustajaa kohden ns. halpalentoyhtiöt (Norwegian, Ryanair) näyttävät tällä osa-alueella vastuullisimmilta johtuen siitä, että koneissa on lähes poikkeuksetta enemmän matkustajakapasiteettia, kun koneissa ei ole erikseen business- ja economy luokkia. Näitä asioita vertailtaessa on siis huomioitava myös yhtiön koneiden istuinpaikkakonfiguraatio.

Myös meluhaitat tunnistettiin kaikissa yhtiöissä osaksi ympäristövastuuta. Lentomelua syntyy pääasiassa lentokenttien läheisyydessä koneiden lentoonlähdistä ja lähestymisestä, mutta myös matkalennosta syntyy lentomelua. Yhtiöt ovat selvästi keskittyneet juurikin lentoonlähdon ja lähestymisestä johtuvien meluhaittojen raportointiin. Eri yhtiöiden meluhaittoja ei kuitenkaan voi vertailla, sillä osa yhtiöistä mainitsi mitattuja melutasoja ja tavoitteita näiden laskemiseksi, mutta osa mainitsi vain melutasojen tavoitteita ilmoittamatta mitattuja tasoja. Lisäksi jotkin yhtiöt ovat todenneet vain, melua hallitaan kaluston uusimisella ja lentomenetelmillä, joilla meluhaittoja minimoidaan.

Näiden lisäksi ympäristöaiheen alla raportoidaan jätteistä, jotka koostuvat muun muassa lentojen catering-palveluista. Jätteiden määräkin on helposti mitattavissa esimerkiksi kilogrammaa asiakasta kohden tai vaihtoehtoisesti kilogrammaa asiakkaan lentämää matkaa kohden. Myös muita mittareita koskien jätteitä esiintyi yhtiöiden raporteissa, kuten lukuja eri jätelajien kierrätyksestä tai tavasta kuinka jätteet lopulta hävitetään.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että ympäristövastuun alla raportoitavista aiheista lähes kaikkia pystyy mittaamaan, ja kaikki yhtiöt myös mittaavat ympäristövastuun eri komponentteja. Mitattavuudesta johtuen palkitseminen ympäristövastuuseen perustuen olisi myös mahdollista.

Mitattavuudesta huolimatta mikään yhtiö ei palkitse ympäristövastuuseen perustuvilla mittareilla johtoaan millään tavalla. Jokaisella tutkielman yhtiöllä lentämisen hiilidioksidipäästöt ja lentopolttoaine ovat suurimmat ympäristöön vaikuttavat tekijät. On huomattava, että näitä on erittäin vaikea saada pienemmiksi matkustajaa tai rahtia kohden ilman kaluston uusimista olettaen, että yksittäisen koneen kapasiteetti on lähes kokonaan käytössä. Osa yhtiöistä ilmoittikin kestävä kehityksen strategiakseen hankkia entistä polttoainetehokkaampaa kalustoa. Useat yhtiöt myös tunnistivat lentokoneen painon suurimmaksi tekijäksi, joka lisää tai vähentää polttoaineenkulutusta. Osa näistä yhtiöistä kertoikin, miten lentokoneiden painoa on mahdollista pudottaa ja kuinka paljon polttoaineenkulutus laskee esimerkiksi uusimalla penkkejä, catering-kalustoa ja vähentämällä paperin määrää siirtymällä sähköisiin ratkaisuihin. Lentokoneen painoa on kuitenkin mahdoton pudottaa loputtomasti, joten polttoainekulutus on loppujen lopuksi äärimmäisen kalustoriippuvaista. Tällainen kalustosidonnaisuus saattaa olla yksi syy, miksi ympäristötekijöihin perustuva palkitseminen ei ole järkevää tai edes mahdollistakaan. Saman voi nähdä pätevän myös meluhaittoihin. Koneiden lentomelua voi hallita erilaisilla lähestymis- ja lentoonlähtö tavoilla, mutta pääasiassa meluhaitat ovat erilaisista lähestymis- ja lentoonlähtö tavoista huolimatta sidonnaisia

koneissa käytettäviin voimanlähteisiin, eikä niitä voi voimanlähteitä vaihtamallaakaan pienentää kuin tiettyyn pisteeseen asti. Näen, että tästä syystä ei ole järkevää palkita johtoa lentomelun perusteella. Myöskään jätteiden määrään perustuvaa palkitsemista ei ole. Jätteiden määrässä on kuitenkin huomattavia eroja eri yhtiöiden välillä, kuten IAGn omistamilla British Airwaysilla (0,68kg / passenger) ja Iberialla (0,33kg / passenger) (IAG AR16). Toki lentomatkan pituus vaikuttaa huomattavasti jätemäärään jos sitä mitataan matkustajaa kohden, mutta näen että jätteiden määrä ei olisi ainakaan kalustosidonnainen, kuten melu, polttoaineenkulutus ja hiilidioksidipäästöt ovat. Tästä huolimatta jätteiden määrään perustuvaa palkitsemista ei missään yhtiössä ole, vaikka tätä olisi mahdollista mielestäni kontrolloida tutkimalla erilaisia pakkausmateriaaleja, yksinkertaistamalla catering-palveluita, ja lisäämällä kierrätystä.

Lisäksi yhtiöt raportoivat myös muista ympäristötekijöistä, joiden ei kuitenkaan voi nähdä olevan erityisen suuressa roolissa kokonaisuuden kannalta. Tällaisia ympäristötekijöitä ovat muun muassa lentotoimintaan liittymättömät päästöt esimerkiksi rakennusten lämmittämisestä ja henkilöstön työmatkasta. Toiset yhtiöt kertovat näistä tarkemmin, toiset eivät ollenkaan. Myöskään näiden ympäristötekijöiden perusteella eivät yhtiöt palkitse johtoaan. Kyseessä on kokonaisuuden kannalta marginaalinen segmentti, suurimpien ympäristötekijöiden liittyessä itse lentotoimintaan.

Sosiaalivastuu

Yhtiöiden vastuullisuusraporteissa kaikki yhtiöt mainitsevat sosiaalivastuun piiriin kuuluvia asioita, ja suurin osa yhtiöistä näkee sosiaalivastuun myös olennaisena aiheenaan vastuullisuusraporteissa. Erityisesti kaikkia yhtiöitä yhdistävä tekijä sosiaalivastuun aihealueella on henkilöstö. Henkilöstöstä lähes kaikki yhtiöt esittävät myös joitakin lukuja, kuten sukupuolijakauman. Sukupuolijakauma ja siitä kertominen oli selvästi suurin yhteinen tekijä vastuullisuusraporttien sosiaalivastuuosiossa. Jotkin yhtiöt korostivat erityisesti ohjaamohenkilöstön sukupuolijakaumaa, ja esittelivät ratkaisuja joilla tätä lukua yritetään saada tasaisemmaksi.

Myös muita henkilöstöön liittyviä asioita kuin sukupuolijakauma käydään sosiaalivastuun osiossa läpi. Yhtiöstä riippuen aihe kuitenkin painottuu juurikin sukupuolijakauman selittämiseen, mutta myös muista henkilöstöön liittyvistä asioista puhutaan, kuten henkilöstön koulutuksesta, työtapaturmien ehkäisystä ja työterveyspalveluiden saatavuudesta. Esimerkiksi Lufthansa näkee myös henkilöstön perheet sosiaalivastuunsa alla ja kokee tätä kautta olevan halutumpi työnantaja (Lufthansa AR16).

Lisäksi sosiaalivastuun alla esitetään myös muita, kuin henkilöstöä koskevia aiheita, kuten alihankkijoita ja toimitusketjua koskevia vaatimuksia ja kuinka näitä valvotaan. Näitä ei kuitenkaan millään tavalla mitattu, vaan keskityttiin kertomaan juurikin strategiasta koskien vastuukysymyksiä alihankinnassa. Ihmisoikeuksista mainitseminen näyttäytyi yhdistävänä tekijänä, kun raporteissa oli puhe toimitusketjuista.

Kaiken kaikkiaan voidaan kuitenkin sanoa, että yhtiöt kokivat sosiaalivastuun sisällä henkilöstön tärkeimmäksi huomion kohteeksi.

Sosiaalivastuun alueella on myös mahdollista mitata eri asioita, kuten henkilöstön sukupuolijakaumaa, tai esittää henkilöstölle kyselyjä joissa kysytään esimerkiksi viihtyvyyttä ja millaisena työnantaja koetaan. Johdon palkitsemista sosiaalivastuun mittarein ei missään yhtiössä harjoiteta. Mielestäni olisi mielenkiintoista nähdä mitä tapahtuisi, jos esimerkiksi palkitseminen sidotaan työtapaturmien määrään. Agenttiteorian mukaan johdon kannattaisi tällöin vaikeuttaa työtapaturmista ilmoittamista. En näe, että pidemmällä aikavälillä yhtiölle olisi mitenkään hyväksi, jos henkilöstö ei voisi työtapaturmista ilmoittaa. Näyttäisi siis siltä, että mitattavuudestaan ja erilaisista sosiaalivastuun mittareista huolimatta sosiaalivastuun perusteella on äärimmäisen vaikea palkita.

Vaikka myös ympäristövastuuosio oli yhtiöiden vastuullisuusraporteissa jonkin verran toisistaan poikkeava, oli ympäristövastuuosiossa huomattavasti enemmän samankaltaisuuksia ja samoja tunnuslukuja käytössä, kuin sosiaalivastuuosiossa.

Taloudellinen vastuu

Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan, että yhtiö harjoittaa liiketoimintaansa taloudellisesti kestäväällä tavalla. Finnair määrittelee tehtäväkseen taloudellisen vastuun osiossa lentopalvelujen tuottamisen kannattavasti, kilpailukykyisesti ja harmoniassa ympäristön ja yhteiskunnan tarpeiden kanssa (Finnair AR16).

Taloudellisen vastuun ollessa aiheena, suurin osa siitä raportoineista yhtiöistä ei julkaissut lukuja taloudesta vastuullisuusosiossa, mutta esimerkiksi Finnair ja Aegean ovat julkaisseet lukuja. Pääasiassa taloudellisen vastuun raportissa raportoidaan tunnusluvulla ”Direct economic value generated”, jolla tarkoitetaan käytännössä liikevaihtoa. Toinen tunnusluku on ”Direct economic value distributed”, jolla tarkoitetaan yhtiön maksamia palveluita, palkkoja ja etuja, maksuja rahoittajille, veroja, ja lahjoituksia, kuten hyväntekeväisyys (Aegean AR16). Lisäksi yhtiöt voivat ilmoittaa muitakin tunnuslukuja taloudelliseen vastuuseen liittyvinä, jos se kokee tällaisen tarpeelliseksi.

Yhtiöiden johtoa palkitaan pääasiassa taloudellisiin mittareihin perustuen, joista jokin mittari saattaa esimerkiksi olla kannattavuus tai liikevaihdon vuosittainen kasvu tietyllä ajanjaksolla. En kuitenkaan näe, että tästä huolimatta voidaan puhua nimenomaan taloudellisen vastuullisuuden palkitsemisesta, sillä palkitsemisjärjestelmät ovat aina perustuneet taloudellisiin tunnuslukuihin. Näin on myös ollut ennen kuin vastuullisuudesta on alettu laajemmin, vuosituhaten vaihteessa, puhumaan.

Muut olennaisiksi tunnistetut aiheet

Ympäristö-, sosiaali-, ja taloudellisen vastuun lisäksi yhtiöt ilmoittavat vastuuraporteissaan myös muita olennaisuusaiheita. Tällaisia muita olennaisia aiheita olivat muun muassa henkilöstö, hyvä hallintotapa ja säädöstenmukaisuus, tuote ja asiakas. Huomioitavaa on, että osa yhtiöistä, jotka eivät näitä olennaisuusaiheita raportoineet omana aiheenaan, raportoivat näistä mahdollisesti muualla vuosiraportissaan. Esimerkiksi turvallisuus on lentoyhtiöille aihe, josta kaikki kertoivat vuosiraportin jossain osiossa. Ympäristö-, sosiaali-, ja taloudellinen vastuu olivat kuitenkin selvästi hallitsevat olennaisuusaiheet, jotka kaikki tai suurin osa yhtiöistä olivat tunnistaneet omaksi aiheekseen vastuullisuusraporteissaan.

Raporttien erilaisuus

Kaikki yhtiöt raportoivat yhteiskuntavastuustaan jollakin tavalla. Hämmästyttävintä havainnoissa kuitenkin mielestäni oli, kuinka eri pituisia raportit saattoivat olla. WizzAir raportoi vastuistaan ja vastuullisuudestaan vain ohimennen mainiten, yhden sivun mittaisesti, kun taas AF/KLM käyttivät sivuja vastuullisuuden raportointiin 131. Muut yhtiöt käyttivät vastuullisuusraportointiin sivuja jotakin tältä väliltä. On huomattava ero, jos jokin yhtiö kokee että sivun mittainen raportointi on riittävä toisen yhtiön kokiessa, että raportointiin tarvitaan yli 100 sivua. Vastuullisuuden raportointi ja vastuullisuusraporttien sisältö on siis äärimmäisen erilaista yhtiöstä riippuen.

Vaikka samoja olennaisia aiheita on tunnistettu, on myös aiheita jotka vain muutama yhtiö näkee vastuullisuuteen liittyvänä. Tämä viittaisi siihen, että vastuullisuutta aiheena on vaikea määrittää. Esimerkiksi turvallisuus ja laatu vastuuraportin alla jakaa yhtiöt melkolailla kahteen osaan, viiden raportoidessa tämän kategorian vastuullisuuden alla omana olennaisena aiheena ja loput raportoivat tai kertovat turvallisuudesta jossain muualla, esimerkiksi vuosikatsauksen tai vastuullisuusraportin muissa osioissa, kuten sosiaalivastuun alla. Lisäksi muutamaa olennaista aihetta oli vain yhdellä tai kahdella yhtiöllä. Esimerkiksi Aegean on tunnistanut erääksi vastuullisuuden olennaiseksi aiheeksi ”network development” kokonaisuuden. Tällä viitataan yhtiön reittiverkoston kehittämiseen. Toki voi ajatella, että reittien kehittäminen on vastuullisuutta asiakasta ja kansallista taloutta kohtaan turismin ja työpaikkojen kautta (Aegean AR16) ja sen voi nähdä parannuksena yhtiön tuotevalikoimaan, mutta mielestäni kyseinen kohta voisi sopia paremmin mainittavaksi yhtiön strategiassa tai tavoitteissa. Tällainen olennainen aihe antaa kuvaa, kuinka laajasti ja mielestäni jopa epämääräisesti yhtiöt näkevät vastuullisuuden aiheena. Lisäksi olennainen aihe ”Product” nähdään kuuluvan vastuullisuusraportin alle vain Lufthansalla ja Aegeanilla, kun taas esimerkiksi Finnair raportoi tuotevastuustaan sosiaali-olennaisuusaiheen alla. (Finnair, Lufthansa,

Aegean AR16). On siis nähtävissä, että vastuullisuus ja vastuullisuusraportit ovat äärimmäisen erilaisia sisällöltään eri yhtiöissä, ja yhtiöt myös raportoivat vastuullisuudestaan erittäin monella eri tavalla.

Tutkielman yhtiöistä Finnair, IAG, Aegean ja SAS käyttävät vastuullisuusraportoinnissaan GRI-standardeja, mutta tästä huolimatta vastuullisuusraportit ovat äärimmäisen erilaisia. On syytä huomata, että GRI-standardit eivät ole kaiken kattavia, ja GRI-standardit antavat vain suuntaviivat raportointiin, kuten aikaisemmin tutkielmassa on todettu. On kuitenkin pidettävä mielessä että yhtiöillä on sama toimiala, sama maantieteellinen sijainti ja vastuullisuusraportit ovat samalta vuodelta. Näihin faktoihin peilaten on todella kummallista, kuinka paljon raportit eroavat keskenään jopa samojen standardien mukaan laadittuina. Mielestäni tämä kertoo siitä, että yhtiöt eivät itsekään tiedä kunnolla mitä vastuullisuus on, miten standardeja pitäisi tulkita, ja miten vastuullisuutta olisi hyvä raportoida.

Tätä kuvaa hyvin se, että nämä neljä (Finnair, IAG, Aegean, SAS) käyttävät samaa raportointistandardia ja siitä huolimatta vastuullisuusraporttien pituudet ovat täysin erilaisia. Finnairin vastuullisuusraportin pituus on 31 sivua, IAGn 7, Aegeanin 92 ja SASn 25. Yhtiöiden liikevaihdolla mitattu kokokaan ei selitä näitä eroja, sillä Finnairin liikevaihto on n. 2,5miljardia euroa, IAGn n. 23mrd. eur., Aegeanin n. 1.1mrd. eur. ja SASn n. 4mrd. Eur. Myöskään muut mittarit, kuten kapasiteetti, reittiverkosto, tai lennetty matka eivät millään tavalla selitä, miksi jollain yhtiöllä vastuullisuusraportin pituus on esimerkiksi 10 sivua ja toisella 100.

Erot ovat vieläkin suurempia, kun vertaillaan kaikkia aineiston yhtiöitä keskenään. WizzAirin vastuullisuusraportti kattoi vain yhden ainoan sivun, jossa kyllä oli tunnistettu vastuullisuuteen pääsääntöisesti liitetyt olennaiset aiheet ja muutamalla lauseella kerrottu niistä, mutta on sanomattakin selvää, että yhdellä sivulla ei voi erityisen kattavasti raportoida edes pienestä asiakokonaisuudesta.

Myös yksittäisten olennaisten aiheiden sisällä oli huomattavia eroja. Esimerkiksi ympäristöaiheen sisällä osa yhtiöistä raportoi ainoastaan lentopolttiaineen kulutuksesta ja päästöistä liittyen lentotoimintaan, kun taas jotkin yhtiöt raportoivat näiden lisäksi myös maa-ajoneuvojen polttoainekulutuksesta sekä esimerkiksi rakennusten päästöistä. Toki on huomattava, että maa-ajoneuvojen polttoainekulutus on marginaalinen osa varsinkin suuremman lentoyhtiön kokonaispolttoainekulutuksesta, mutta silti osa yhtiöistä raportoi tämän ja osa ei. Lisäksi melusta raportointi oli äärimmäisen eroavaa, osan yhtiöistä vain mainitessa siitä, ja osan mittaavan sitä, mutta mittaustavat olivat usein erilaisia näillä yhtiöillä.

Lisäksi osa yhtiöistä kertoi myös strategiastaan yhteiskuntavastuuta kohtaan. Esimerkiksi Finnair sanoo näin taloudellisen vastuun aihealueen sisällä – ”Polttoaineen kulutusta vähentääkseen yhtiö noudattaa strategiaa, joka koostuu neljästä osa-alueesta: teknologinen kehitys, operatiivisen tehokkuuden parantaminen, infrastruktuurin kehitys ja globaalin päästökauppajärjestelmän tukeminen. Finnair operoi modernilla laivastolla ja investoi vuodesta 2015 alkaen uuden sukupolven polttoainetehokkaisiin laajarunkokoneisiin kilpailuetunsa turvaamiseksi” (Finnair AR16). Tälle jonkinlaisena vastakohtana osa

yhtiöistä keskittyi vain yksittäisiin ympäristöön vaikuttaviin asioihin ympäristöaiheesta raportoidessa. Norwegian muun muassa listaa seuraavanlaisia asioita omassa vastuullisuusraportin ympäristöosiossa, kuten siipiulokkeista johtuvan ilmanvastuksen pienenemisen, kevyemmät materiaalit lentokoneiden sisätiloissa, sekä konventionaalisten polttoaineiden vaihtaminen biopolttoaineisiin.

Yllä esitettyyn perustuen näyttää mielestäni erittäin selvältä, että yhtiöille on äärimmäisen vaikea hahmottaa vastuullisuutta aiheena ja kuinka siitä tulisi raportoida. Toki samankaltaisuutta löytyy juurikin olennaisten aiheiden tunnistamisesta, mutta se, että toinen yhtiö käyttää moninkertaisen sivumäärän näistä raportointiin kuin toinen kertoo mielestäni siitä, että yhtiöt eivät ymmärrä vastuullisuutta ja sen raportointia kovinkaan hyvin. ilmiö on mielestäni vähintäänkin mielenkiintoinen. Tämä voi selittyä sillä, että vastuullisuus aiheena on vielä melko uusi ja vaikeasti määriteltävä kokonaisuus.

Kuitenkin tutkielman alussa lainasin tutkijoita, jotka ovat sitä mieltä, että vastuullisuus parantaisi esimerkiksi yrityksen suorituskykyä (Porter, M. E.; Kramer M. R. 2006; Banker R. D; Potter, G.; Srinivasan D. 2000). Tähän peilaten on vähintäänkin mielenkiintoista, että raporttien erot ovat näinkin suuria.

Vaikka vastuullisuusraportit ovat huomattavan erilaisia pituudeltaan, ulkonäöltään ja joiltakin aiheilta, on vastuullisuusraporteissa myös samanlaisia elementtejä, joista kaikki yhtiöt ovat raportoineet.

Yhtiöt ovat esimerkiksi tunnistaneet samoja olennaisia aiheita. Olennaisista aiheista ympäristö oli selvästi samankaltaisin kaikkien yhtiöiden vastuullisuusraporteista, vaikka tämänkin aiheen sisällä oli havaittavissa suuria eroavaisuuksia. Ympäristöstä raportoitaessa kaikki yhtiöt ovat tunnistaneet, että lentotoiminta kuluttaa polttoainetta huomattavia määriä sekä tuottaa hiilidioksidipäästöjä. Kaikki yhtiöt myös näyttävät ymmärtävän vastuunsa näiden päästöjen hillitsimiseksi sekä kertoivat vähintään teoista, joita ympäristön eteen tehdään. Kaikki yhtiöt ilmaisivat omaavansa polttoainetehokasta kalustoa, kertoivat jotain lukuja polttoainekulutuksesta tai mainitsivat että tällaisen polttoainetehokkaan kaluston lisäämisestä on tehty sopimuksia lentokonevalmistajien kanssa. Yhtiöt myös WizzAiria lukuunottamatta kertoivat myös tavoitteita ympäristöä kohden, ja mainitsivat menetelmiä kuinka tavoitteita kohden edetään. Tämän lisäksi yhtiöt mainitsivat lukuja hiilidioksidipäästöistä, ja miten paljon nämä eroavat edellisen vuoden vastaavista lukemista. WizzAir mainitsi ainoastaan eron edelliseen vuoteen, eikä vuoden 2016 vastuullisuusraportista saanut kuvaa esimerkiksi polttoainekulutuksesta matkustajaa kohden tai hiilidioksidipäästöistä matkustajaa kohden.

Tämän tyylliset yhtäläisyydet vastuullisuusraporteissa ovat mielestäni kokonaisuuteen nähden erittäin vähäpätöisiä, kun otetaan huomioon kuinka paljon poikkeavia raportit muuten ovat.

Tulokset

Vastuullisuusraporteista käy ilmi, että vastuullisuutta mitataan tutkielman kohdeyhtiöissä useilla eri mittareilla. Käytetyt mittarit kuitenkin vaihtelevat yhtiöittäin, ja materiaalista onkin nähtävissä, että yhteistä mittaristoa löytyy, mutta samaan aikaan yhtiöt käyttävät mittareita, joita vain yksi yhtiö, tai muutama muu käyttävät. Mielestäni käytetyt mittarit ovat myös tarkoituksenmukaisia ja mahdollistavat palkitsemisen. Vastuullisuutta on myös mahdollista mitata useilla erilaisilla mittareilla liittyen ympäristö-, sosiaali-, ja taloudelliseen vastuuseen.

Mitattavuudesta huolimatta vain Lufthansalla oli linkki vastuullisuuden ja palkitsemisen välillä. Vuonna 2016 Lufthansan tulospalkkiojärjestelmässä 75 prosenttia palkitsemisesta perustuu EBIT tunnuslukuun, ja jäljelle jäävä 25 prosenttia siirtyy eteenpäin kahdella vuodella. Tämän tarkastelujakson jälkeen lukema kerrotaan kertoimella 0-2, josta 70 prosenttia perustuu EACC tunnuslukuun edelliseltä kolmelta vuodelta ja 30 prosenttia perustuu kestävän kehityksen parametreihin, kuten ympäristön suojeluun, asiakastyytyväisyyteen ja henkilöstön sitoutuneisuuteen (Lufthansa AR16). Tämän tarkemmin ei Lufthansa tätä palkitsemisjärjestelyä avaa. Tämä oli ainoa linkki, joka aineiston yhtiöistä löytyi palkitsemisen ja vastuullisuuden väliltä.

Tähän perustuen linkkiä palkitsemisen ja vastuullisuuden välillä voi pitää olemattomana. Tutkielman yhtiöt eivät siis palkitse johtoaan vastuullisuuteen perustuen.

Mielestäni on kummallista, että yhtiöt raportoivat vastuullisuudesta osin jopa todella raskaasti, useilla kymmenillä sivuilla, vastuullisuutta mitataan erittäin monella mittarilla, ja yhtiöt olivat tunnistaneet olennaisia aiheita siten, että kaikki tai lähes kaikki kokivat jotkin aiheet, kuten ympäristön ja sosiaalivastuun olennaisiksi aiheiksi, mutta tästä huolimatta johtoa ei palkita vastuullisuudesta, vaan palkitseminen tapahtuu perinteisillä, taloudellisiin tunnuslukuihin perustuen.

Sytä tuloksille

Tulokselle, että vastuullisuutta ei tutkielman kohdeyrityksissä palkita, on nähtävissä muutamia mahdollisia selityksiä.

Yhtiöiden käsitys vastuullisuudesta

Kuten tutkielmassa kävi ilmi, olivat yhtiöiden vastuullisuusraportit huomattavan erilaisia, vaikka samoja olennaisia aiheita oltiinkin tunnistettu. Vastuullisuusraportit erosivat sekä ulkonäöltään, että sisällöltään.

Myös kaikkien yhtiöiden tunnistamissa olennaisissa aiheissa raportointi vähintäänkin kirjavaa. Lisäksi vastuullisuusraporttien pituudet olivat toisistaan erittäin suuresti poikkeavia.

Vastuullisuusraportoinnin eroavaisuuksista voi tehdä päätelmän, että yhtiöillä ei ole yhtenevää käsitystä vastuullisuudesta, ja vaikka yhtiöt raportoivat vastuullisuudestaan, eivät ne ole mahdollisesti täysin perillä siitä, mitä vastuullisuus on ja kuinka siitä kuuluisi raportoida.

Palkitseminen jonkin perusteella, jota ei välttämättä ymmärrä täysin, on mahdollisesti hankalaa. Tämä voi olla yksi syy, miksi palkitsemista ei tapahdu tutkielman kohdeyhtiöissä.

Johdon keinot vaikuttaa vastuullisuuteen

Lentoyhtiöissä johdolla on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa erityisesti ympäristövastuuseen, joka nähtiin tutkielman yhtiöissä mielestäni kaikista olennaisimpana vastuullisuuden aiheena.

Lentoyhtiöissä itse lentotoiminta on suurin hiilidioksidipäästöjen ja muiden toiminnassa vapautuvien kasvihuonekaasujen suurin lähde. Myös yhtiöiden kokonaispolttoainekulutus koostuu erittäin suurilta osin lentopolttoaineen kulutuksesta. Koska päästöt ja polttoainekulutus liittyvät käytössä olevaan kalustoon, ovat johdon mahdollisuudet kontrolloida ympäristön kuormitusta rajalliset. Tutkielman kohdeyritykset lensivät pääasiassa uudella, polttoainetehokkaalla kalustolla ja osa tutkielman yhtiöistä lensi ainakin osittain käytännössä uusimmalla mahdollisella kalustolla. Tällaisessa tilanteessa on käytännössä mahdotonta vähentää hiilidioksidipäästöjä edes kalustoa uusimalla. Lentoyhtiöille lentopolttoaine on erittäin suuri menoerä, ja vaikuttikin että vähäpäästöiset, polttoainetehokkaat lentokoneet oltiin hankittu taloudellisten laskelmien pohjalta, eikä niinkään sen takia, että ne ovat myös ympäristöä vähiten kuluttava vaihtoehto.

Sama pätee myös lentomelun hallintaan. Lentomelua voi hallita kalustolla tai tietynlaisilla lentomenetelmillä, mutta näiden jälkeen keinoja ei melunhallintaan käytännössä ole. Kyseessä on ala, joka on äärimmäisen kalustosidonnainen erityisesti ympäristövastuukysymyksissä.

Stewardship-teoria vastuullisuuden palkitsemisessa

Stewardship-teorian ajatus, että yrityksen johto ajaa parhaiten omaa etuaan ajamalla parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen ja omistajien etua (Davis J. H.; Schoorman F.D.; Donaldson, L. 1997), saattaa olla yksi syy, miksi tutkielman yhtiöt eivät palkitse johtoa vastuullisuudesta. Ajatuksena tässä on se, että vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen ollessa kyseessä, omistajien ja johdon hyötyfunktiot ovat identtiset tai lähes identtiset.

Jos ajatellaan, että kukaan ei hyödy siitä, että maapallo kuluu siten, että siitä tulee elinkelvoton, ja kaikki ihmiset hyötyvät siitä, että maapallo kuluu mahdollisimman vähän, seuraa tästä se, että yrityksen johto ja omistus ovat käytännössä samassa veneessä vastuullisuuden ja kestävä kehityksen ollessa aiheena ja he hyötyvät yhtä paljon siitä, että maapallo kuluu mahdollisimman vähän esimerkiksi juuri hiilidioksidipäästöjen vaikutuksesta. Tämän seurauksena johdon on järkevää toimia siten, että yhtiön toiminta kuormitta ympäristöä mahdollisimman vähän.

Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli kartoittaa, kuinka eurooppalaisissa listatuissa lentoyhtiöissä johtoa palkitaan vastuullisuudesta. Tutkielmassa saadaan selville, kuinka vastuullisuuden palkitseminen toteutuu ja miten se tapahtuu, sekä kuinka paljon vastuullisuusmittareihin perustuva palkitsemisen osuus on koko johdon palkkiosta.

Kävin läpi palkitsemisen keskeiset teoriat, agenttiteorian ja stewardship-teorian, ja annoin nopean katsauksen yhtiöiden palkitsemiskäytäntöihin. Tästä kävi ilmi, että yhtiöt palkitsevat johtoaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä hieman eri tavoilla, mutta kuitenkin perinteisiin johdon palkitsemisessä käytettyihin tunnuslukuihin, kuten EBIT, EBITDA ja TSR- tunnuslukuihin perustuen. Palkitseminen perustui joissakin yhtiöissä osittain myös joihinkin ilmailualalle spesifimpiin mittareihin, kuten aikataulussa pysymiseen.

Palkitsemisraporteista ei käynyt ilmi, että mikään yhtiö olisi palkinnut johtoa vastuullisuuteen perustuen pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Poikkeuksen tähän tekee Lufthansa, mutta palkitseminen vaikutti äärimmäisen vähäiseltä, eikä sitä tarkemmin edes avattu.

Tutkielmasta kävi myös ilmi, että yhtiöiden vastuullisuusraportointi eroaa keskenään huomattavasti siitäkin huolimatta, että tutkielman aineiston rajaus oli mielestäni melko tarkka. Samaa vastuullisuusraporteissa oli lähinnä se, että olennaisia aiheita kaikille yhtiöille olivat ympäristövastuu, sosiaalivastuu ja talousvastuu, sekä ympäristövastuussa erityisesti kaikki olivat tunnistaneet hiilidioksidipäästöt ja polttoainekulutuksen raportoitaviksi asioiksi. Muuten vastuullisuusraportit erosivat toisistaan erittäin paljon tyyliltään, kerrottujen asioiden osalta, ja pituudeltaan.

Myöskään vastuullisuusraporteista ei käynyt ilmi, että johtoa palkittaisiin vastuullisuuteen perustuen.

Tulokset, että johtoa ei vastuullisuuteen perustuen palkita ovat mielestäni vähintäänkin mielenkiintoisia siihen nähden, kuinka paljon yhtiöt raportoivat vastuullisuudestaan. Syitä tälle voivat olla juurikin vastuullisuuden vaikea hahmottaminen aiheena, kalustosidonaisuus erityisesti ympäristövastuissa, joka johtaa siihen, että vastuullisuutta voi olla vaikea johtaa, tai stewardship-teoriaan pohjautuva ajattelu, että

johdon ja omistajien hyötyfunktio on tässä asiassa erittäin lähellä toisiaan, ja johto kokee että omistajien etu on myös heidän etu samassa suhteessa.

Tutkielma avasi myös hyviä jatkotutkimusaiheita. Erityisen mielenkiintoisena koen vastuullisuusraporttien erittäin suuren erilaisuuden niin tyylin, aiheiden kuin pituudenkin osalta. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka yhtiöt näkevät kestävä kehityksen ja vastuullisuuden sekä siitä raporttoimisen.

Tutkielman johdannossa lainasin tutkijoita (Porter, M. E.; Kramer M. R. 2006), jotka olivat sitä mieltä, että vastuullisuudella on mahdollista saada etua kilpailijoihin nähden. Myös tätä olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin.

Kaiken kaikkiaan vastuullisuus ja kestävä kehitys aiheina näyttäytyivät tutkielman perusteella äärimmäisen laajoilta aiheilta, joista varmasti löytyy paljon tutkittavaa myös tulevaisuudessa.

Lähdeluettelo

De Bakker, F. G. A.; Groenewegen, P.; Den Hond, F. (2005) "A bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance" *Business and Society* vol. 44:3 p. 283-317

Cheng, B.; Ioannou, I.; Serafeim, G. (2014) "Corporate Social Responsibility and Access to Finance" *Strategic Management Journal* Vol 35, Issue 1, January 2014, p. 1-23

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2006) "Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" *Harvard Business Review*, December 2006. p. 78-92

Banker, R. D; Potter, G.; Srinivasan, D. (2000) "An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures" *The Accounting Review* January 2000. p. 65-92

Godfrey P.C; Merrill C.B; Hansen J. M. (2009) "The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of The Risk Management Hypothesis" *Strategic Management Journal*, Vol. 30 Issue 4, April 2009, pp. 425-445

Borglund T.; De Geer, H.; Sweet S. (2017) "CSR and Sustainable Business" First Edition, 2017.

GRI 101: Foundation (2016)

World Commission On Environment and Development "Our Common Future" Report, 1987.

Jensen M. C.; Meckling W.H. (1976) "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure" *Journal of Financial Economics* October 1976, Volume 3, Issue 4, p. 305-360

Bender, R. (2004) "Why do companies use performance-related pay for their executive directors?" *Corporate Governance: An International Review* 2004, Volume 12, Issue 4, October, pp. 521-533

Mäkelä, L. (2013) "Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät suomalaisissa pörssiyhtiöissä - Kyselytutkimus omistajien näkemyksistä" *Laskentatoimen laitos, Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu*

Jensen, M. C.; Murphy, K. J. (1990) "CEO Incentives – It's Not How Much You Pay, But How" *Harvard Business Review* 1990, Vol. 68, Issue 3, p. 138-149

Ang, J.S.; Cole R.A; Lin, J.W. (2000) "Agency costs and ownership structure" *Journal of Finance*, Vol. 55, Issue 1, February 2000, p. 81-106

Mäkelä, L. (2013) "Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät suomalaisissa pörssiyhtiöissä - Kyselytutkimus omistajien näkemyksistä" *Laskentatoimen laitos, Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu*

Davis J. H.; Schoorman F.D.; Donaldson, L. (1997) "Toward A Stewardship Theory of Management" *Academy of Management Review*, 1997, Vol. 22, No. 1, p. 20-47

Lee, P. M.; O'Neill H. M. (2003) "Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives" *Academy of Management Journal* Vol 46, Issue 2, April 2003, p. 212-225